

ABRAZAR LAS TENSIONES:

LA MENTALIDAD DE PARADOJAS COMO HABILIDAD ESTRATÉGICA

Frente a opciones contradictorias, quienes son capaces de encontrar soluciones creativas las encuentran retadoras e inspiradoras porque han desarrollado una mentalidad de paradojas.

Aramis Rodríguez
y Jenifer Campos

LA CAPACIDAD para pensar activamente en situaciones opuestas, de forma simultánea, desafía suposiciones y ofrece formas completamente nuevas de ver los problemas. Este tipo de pensamiento se conoce hoy como «mentalidad de paradojas» y ofrece ventajas al innovar y trabajar en entornos complejos.¹

Albert Rothenberg, psiquiatra de Harvard, investigó formalmente la forma de pensar de genios científicos ganadores del Premio Nobel. Encontró un patrón al cual llamó «pensamiento jánico» (por el dios romano Jano, capaz de ver adelante y atrás en forma simultánea). Según Rothenberg, el proceso creativo de los científicos revolucionarios tiene una fase que tarda un tiempo considerable para concebir múltiples opuestos o antítesis simultáneas.² Por ejemplo, el físico danés Niels Bohr llegó a concebir la energía como onda y partícula simultáneamente, lo que inspiró una forma de comprender la mecánica cuántica. Einstein, por su parte, llegó a su teoría de la relatividad al considerar cómo un objeto podría estar tanto en reposo como en movimiento según la posición del observador.

Inspirados en una larga historia de investigación —según la cual la contemplación de aparentes contradicciones puede traer efectos positivos— en los últimos treinta años los científicos organizacionales han descubierto que quienes aprenden a abrazar, en vez de rechazar, las tensiones producidas por fuerzas opuestas pueden ser más creativos, flexibles y productivos. Estos hallazgos no tardaron en llevarse a los ámbitos de la administración, para entender cómo los gerentes y líderes enfrentan las tensiones.

Aramis Rodríguez y Jenifer Campos, profesores del IESA.

Tensiones paradójicas en diferentes situaciones

Caso	Tipo de tensión	Contexto
A	Estratégica: invertir en desarrollo de tecnología o en desarrollo de nuevos negocios	Inicio/arranque
B	Estratégica: explorar nuevos negocios o explotar negocios actuales	Favorable a la empresa
C	Estratégica: explorar nuevos negocios o explotar negocios actuales	Desfavorable a la empresa
D	Operativa: énfasis en producción o en confiabilidad	Desfavorable a la empresa

El problema no está en las tensiones, sino en cómo las vea

Las tensiones resultan de elementos en competencia, como tiempo y recursos, metas, intereses o perspectivas contradictorias, que se intensifican en contextos caracterizados por escasez de recursos. Reducir costos y ser competitivos, colaborar y competir,³ mantener la continuidad comercial del presente y asegurar la viabilidad de la empresa en una etapa pospandemia, son ejemplos de tensiones que se hacen cada vez más evidentes en la actividad empresarial.^{4 5}

Las personas pueden enmarcar cognitivamente las tensiones de forma distinta.⁶ Cuando experimentan situaciones en las que deben elegir entre dos posiciones aparentemente contrarias, tienden a sentirse cómodas con la coherencia y la linealidad cognitiva; es decir, se decantan por una u otra opción. Al seleccionar una de las opciones privilegian un elemento de la tensión y niegan o suprimen el otro: evitan así la complejidad de aceptar que ambos son importantes.⁷

El pensamiento reduccionista —es «esto o lo otro»— funciona bien cuando la tensión es de tipo polarizante. Si, por ejemplo, tiene que votar por un candidato u otro, la tensión se resuelve al privilegiar un polo sobre el otro. De la misma forma funciona si la situación consiste en la contratación de María o Juan.

El resultado cambia cuando el tipo de tensión no es polarizante, sino que es paradójica; es decir, cuando se presentan opciones opuestas que son interdependientes de forma simultánea y permanente. Por ejemplo, el hecho de que la intuición y la racionalidad sean dos lenguajes de pensamiento fundamentalmente diferentes y, al mismo tiempo, necesarios para tomar decisiones estratégicas efectivas, crea una paradoja.⁸ El hecho de que se presente la posibilidad de elegir una estrategia de mercadeo presencial y, también, virtual, no implica

que se deba privilegiar una sobre la otra: ambas son interdependientes y se pueden ejercer en simultáneo. En este caso, el gerente podría pasar de un pensamiento reduccionista a uno expansionista o complejo —«ambos/y»— y aprovechar los beneficios de una estrategia que incluya lo virtual y lo presencial, para acercarse a la omnipresencia comunicacional. Esta es otra forma de ver las tensiones, que se conoce como cognición paradójica. Algunas personas reconocen el conflicto y las contradicciones, pero también aprecian su naturaleza interrelacionada.^{9 10}

A diferencia de situaciones que implican dilemas, compensaciones, dialécticas y dualidades, la paradoja implica diadas contradictorias con polos complementarios e interdependientes. En la paradoja, estos polos existen simultáneamente y se refuerzan entre sí, de modo que el «tira y afloja» de los opuestos persiste en el tiempo, se acepta y se utiliza como fuente de energía.¹¹

¿Cómo ven las tensiones los gerentes?

Un estudio exploratorio realizado por profesores del IESA con 137 líderes empresariales, entre los cuales había directores, gerentes y dueños de empresas de Panamá y Venezuela, mostró que en la mayoría parece predominar el pensamiento lineal relacionado con la coherencia cognitiva y, en menor medida, el pensamiento complejo o de paradojas. Al presentarse cuatro casos con situaciones empresariales específicas, en las que los decisores enfrentaban opciones de carácter paradójico, solo el 12,4 por ciento manifestó ver esas tensiones como paradójicas. Los participantes leyeron cuatro casos, en los que se presentaban tensiones paradójicas de distintos tipos, algunas con información del entorno (favorable o desfavorable), y se les pidió escoger una alternativa. La mayoría no apreció la naturaleza paradójica de las tensiones y tomó su decisión, en

Muchas **empresas** deben mantener las rutinas operativas que dan flujo de caja y sostenibilidad en el presente, en medio de ambientes que exigen salir de esas **rutinas** para operar en medio de constantes cambios.

Teoría de las paradojas: origen y evolución

La forma como los gerentes manejan las tensiones ha sido de interés para los investigadores en los últimos años. Por mucho tiempo se pensó, con base en la teoría de la contingencia,^{26 27} que los gerentes solo debían alinear sus organizaciones y estrategias a las circunstancias que se les presentaban. Si el contexto tenía características A, entonces la organización se estructuraba y orientaba según una estrategia del tipo A, para adaptarse y así atenuar la tensión que pudiese crear la diferencia entre la organización y el contexto.

A medida que los entornos se hacen más cambiantes esta explicación no permite entender la forma de actuar de los gerentes más exitosos. En entornos organizacionales en los que los cambios son acelerados, los académicos observaron que algunos líderes, en vez de reordenar la organización en función de su contexto, simplemente entrelazaban las diferencias entre un contexto A y estructuras organizacionales de tipo B, y desarrollaban estrategias y respuestas imprevistas que funcionaban. Los investigadores comenzaron a plantearse cómo involucrar A y B simultáneamente y no de forma separada.²⁸ Comenzó, de esta manera, a surgir un cuerpo de investigación que acuñaba a la paradoja como un enfoque para explicar cómo pasar de los debates de «esto/otro» hacia expectativas de «ambos/y».

En la actualidad las respuestas exitosas a las tensiones que se viven en entornos de cambio acelerado están siendo estudiadas bajo el lente de las paradojas: un enfoque alternativo que explica cómo las organizaciones pueden atender simultáneamente fuerzas en competencia. En la teoría de las paradojas el elemento central es la tensión, su naturaleza, evolución, refuerzo y forma de manejarla.^{29 30 31 32 33 34 35}

función del contexto de cada caso, más ajustada a una mentalidad de coherencia y una estrategia ajustada a la teoría de las contingencias.

Los resultados no son concluyentes, pero permiten inferir que la mayoría de estos líderes no fueron capaces de ver tensiones paradójicas en las situaciones enfrentadas, sino problemas que debían resolver al favorecer una posición y suprimir la otra. Por ejemplo, cuando se preguntó cuál enfoque debía adoptar una empresa «B» que enfrentaba una tensión estratégica entre explorar nuevos negocios o explotar negocios actuales, la mayoría eligió poner atención a los negocios actuales y dedicar menos o ningún tiempo a la

Quiénes no poseen mentalidad «ambos/y» pueden ser entrenados para abordar las tensiones como paradojas.

búsqueda de nuevos negocios. Explorar nuevos negocios y explotar los actuales son actividades contrarias que pueden interrelacionarse de manera simultánea, en cualquier contexto y sobre todo en uno económicamente favorable. Sin embargo, la mayoría no las observó así, sino como actividades contrarias independientes y vinculadas al contexto.

En otro caso, el de una empresa «A», la tensión era entre invertir en desarrollo de tecnología o en desarrollo de nuevos negocios. Al analizar caso por caso, más de la mitad de los participantes fue capaz de identificar las tensiones paradójicas en las empresas A y B. La proporción disminuye a cerca de cuarenta por ciento para los casos restantes: una empresa C que se debatía entre explorar nuevos negocios o

explotar negocios actuales, y una D, que debía escoger entre centrarse en la producción o en la confiabilidad.

Esto parece indicar que el contexto, el tipo de empresa o los problemas afrontados pueden ser factores importantes al identificar las situaciones como paradójicas o independientes. Esta hipótesis se ve reforzada por los resultados: no se encontraron diferencias significativas al comparar al grupo que logró identificar las paradojas con el que no lo logró en cuanto a género, edad, formación profesional o área de desempeño. Aunque esta información no es concluyente, sirve como insumo para continuar explorando la mentalidad de paradojas.

¿Cuáles retos impone la mentalidad de paradojas?

No todos los actores son capaces de manejar las tensiones como paradojas. Aunque se ha encontrado que la mentalidad de paradojas ofrece beneficios a los gerentes y equipos de trabajo al enfrentar tensiones, también es cierto que implica desafíos cognitivos y emocionales¹² y que no todos los actores organizacionales son capaces de gestionarla sin sufrir procesos destructivos.¹³

Las personas mentalmente predisuestas a un pensamiento gobernado por coherencia y linealidad pueden sentir ansiedad y confusión cuando experimentan las contradicciones que representan las tensiones paradójicas.¹⁴ Esto puede conducir a reacciones defensivas: los individuos polarizan elementos de una tensión paradójica, en lugar de reconocer su interrelación. Las respuestas defensivas pueden aliviar la confusión y las tensiones a corto plazo, pero con el tiempo dan lugar a círculos viciosos en los que resurgen las contradicciones y aumentan las experiencias de conflicto y los «tira y afloja» que no llevan a ningún lado.^{15 16}

Algunas personas tienen una base neurológica favorable o poseen edad y experiencias de vida desafiantes que les han permitido desarrollar una mentalidad paradójica. La buena noticia es que, al parecer, quienes no poseen mentalidad «ambos/y» pueden ser entrenados para abordar las tensiones como paradojas.^{17 18} La sensibilización permite cambios cognitivos, pero deben reforzarse y trabajarse con un orientador especializado, por unos meses y con herramientas de creación de sentido.¹⁹

La investigación sugiere que los gerentes pueden aprender a cambiar su experiencia y enfoque de las tensiones, lo que constituye un gran reto y una oportunidad práctica.²⁰ Para esto, algunos autores proponen el uso de métodos y herramientas de creación de sentido, con el fin de que los actores de polos en competencia «oscilen» con su opuesto y alcancen una tensión creativa, no destructiva.^{21 22}

En la agenda de investigación del Centro de Innovación y Emprendimiento del IESA está el estudio en profundidad del manejo de demandas contrarias en un marco mental paradójico. Desde 2013 las empresas venezolanas han experimentado diversas tensiones como producto de un entorno plagado de hostilidad macro (económica, social o política). Muchas han vivido momentos cercanos a la muerte súbita,²³ y sus gerentes se han visto presionados entre las tareas rutinarias y las cambiantes.^{24 25} Muchas empresas deben mantener las rutinas operativas que dan flujo de caja y sostenibilidad en el presente, en medio de ambientes que exigen salir de esas rutinas para operar en medio de constantes cambios.

Escasez de partes y materias primas, fallas de energía eléctrica, controles militares en las empresas, limitaciones de divisas y también falta de combustible, son ejemplos de

restricciones que intensifican las tensiones organizacionales de tipo operativo en un entorno como el venezolano. Por esta razón es necesario emplear herramientas de creación de sentido, que ayudan a reencuadrar cognitivamente las tensiones para reportar de forma sistemática sus efectos en la gestión de tensiones organizacionales y contribuir, desde el ángulo práctico, al desarrollo de la teoría de las paradojas. ■

NOTAS

- 1 Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K. y Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: the problem is how we think about the problem. *The Academy of Management Journal*, 61(1), 26-45. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0594>
- 2 Rothenberg, A. (1971). The process of Janusian thinking in creativity. *Archives of General Psychiatry*, 24(3), 195-205. <https://doi.org/10.1001/archpsyc.1971.01750090001001>
- 3 Crick, J. M. y Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 206-213. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016>
- 4 Sayagués, R. (2020, 21 de mayo). COVID-19: Fortalecer la continuidad de los negocios y la resiliencia en la cadena de suministros. EY. https://www.ey.com/es_ve/covid-19/covid-19-fortalecer-continuidad-negocios-resiliencia-cadena-sumi
- 5 Cordero, D. y Díaz, L. (2020). 5 prioridades para reanudar la actividad y reinventar tu negocio. Accenture. https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-3/Accenture-COVID-19-5-Priorities-To-Help-Reopen-And-Reinvent-Your-Business-AR.pdf
- 6 Smith, W. K. y Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- 7 Jarzabkowski, P., Lê, J. K. y van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: how organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245-280. <https://doi.org/10.1177/1476127013481016>
- 8 Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *The Academy of Management Review*, 25(4), 760-776. <https://doi.org/10.2307/259204>
- 9 Smith, W. K. y Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- 10 Smith y Tushman (2005).
- 11 Gaim, M., Wählin, N., Pina e Cunha, M. y Clegg, S. (2018). Analyzing competing demands in organizations: a systematic comparison. *Journal of Organization Design*, 7(1), 1-16. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0030-9>
- 12 Miron-Spektor y otros (2018).
- 13 Emerson, B. y Lewis, K. (2019). *Navigating polarities: using both/and thinking to lead transformation*. Paradoxical Press.
- 14 Lewis (2000).
- 15 Lewis, M. W. y Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149. <https://doi.org/10.1177/0021886314522322>
- 16 Smith y Lewis (2011).
- 17 Lüscher, L. S. y Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. *The Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.31767217>
- 18 Miron-Spektor y otros (2018).
- 19 Kegan, R. (1994). *In over our heads: the mental demands of modern life*. Harvard University Press.
- 20 Miron-Spektor y otros, (2018).
- 21 Emerson y Lewis (2019).
- 22 Lusher y Lewis (2008).
- 23 Escobari, M. y Sull, D. N. (2004). Lecciones de Brasil: cómo salvar un negocio amenazado de muerte súbita. *Harvard Business Review* (Edición América Latina), 82(2), 80-89. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1465976>
- 24 Badiola, J. (2017, 27 de junio). ¿Cómo mantener la continuidad operativa de la empresa? La experiencia de Cargill. *Debates IESA*. <http://www.debatesiesa.com/como-mantener-la-continuidad-operativa-de-la-empresa-la-experiencia-de-cargill/>
- 25 Lewis y Smith (2014).
- 26 Qiu, J., Donaldson, L. y Luo, B. N. (2012). The benefits of persisting with paradigms in organizational research. *The Academy of Management Perspectives*, 26(1), 93-104. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0125>
- 27 Quinn, R. E. y Cameron, K. S. (1988). *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management*. Ballinger Publishing/Harper & Row Publishers.
- 28 Lewis y Smith (2014).
- 29 Jarzabkowski y otros (2013).
- 30 Lewis (2000).
- 31 Miron-Spektor y otros (2019)
- 32 Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. y Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: a constitutive approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421>
- 33 Schad, J. (2017). Ad fontes: philosophical foundations of paradox research. En W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski y A. Langley (eds.), *The Oxford handbook of organizational paradox* (pp. 27-47). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198754428.013.1>
- 34 Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., y Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: looking back to move forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162422>
- 35 Smith y Lewis (2011).

Algunas personas reconocen el conflicto y las contradicciones, pero también aprecian su naturaleza interrelacionada.